



PRESIDENCY OF THE
GOVERNMENT



CDL-UD(2017)010
Or. Engl.

EUROPEAN COMMISSION FOR DEMOCRACY THROUGH LAW
(VENICE COMMISSION)

in co-operation with

THE PRESIDENCY OF THE GOVERNMENT OF TUNISIA

Regional seminar for senior public officials

UniDem Med

**“ PERFORMANCE, MERIT AND EQUALITY
IN THE CIVIL SERVICE ”**

**Hotel Dar el Marsa
La Marsa, Tunisia**

27 - 30 March 2017

**INTEGRATION OF A MERIT BASED SYSTEM IN THE CIVIL SERVICE:
MISSION IMPOSSIBLE?**

by

Ms Külli TOOMET-BJÖRCK

(Adviser, Top Civil Service Excellence Centre, Government Office, Estonia)



REPUBLIC OF ESTONIA
GOVERNMENT OFFICE

Looking for Excellence.

Estonian Experience in Leadership Development: Recruitment and Selection

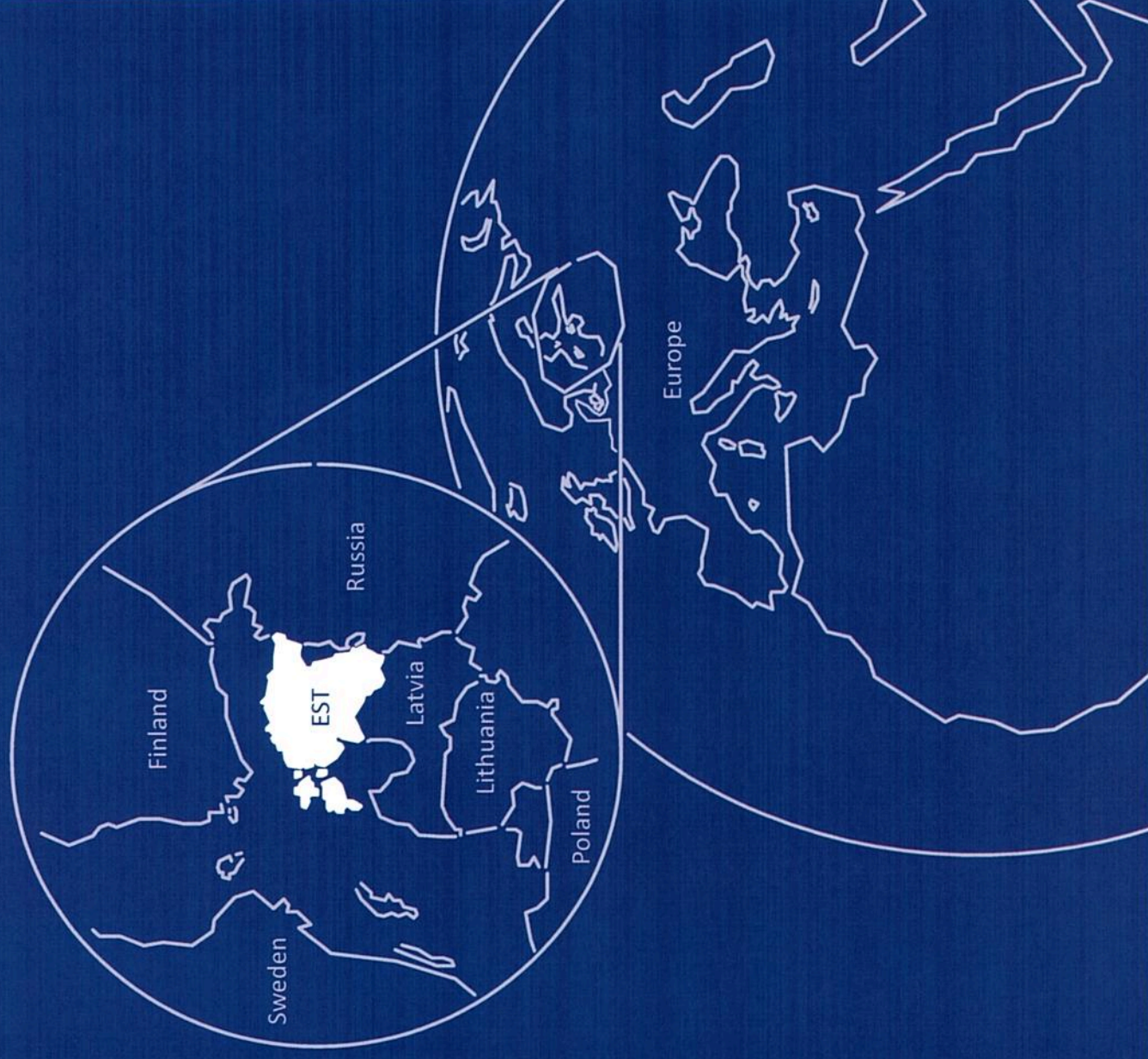
Külli Toomet-Björck

Adviser of Top Civil Service Excellence Centre
Government Office of Estonia

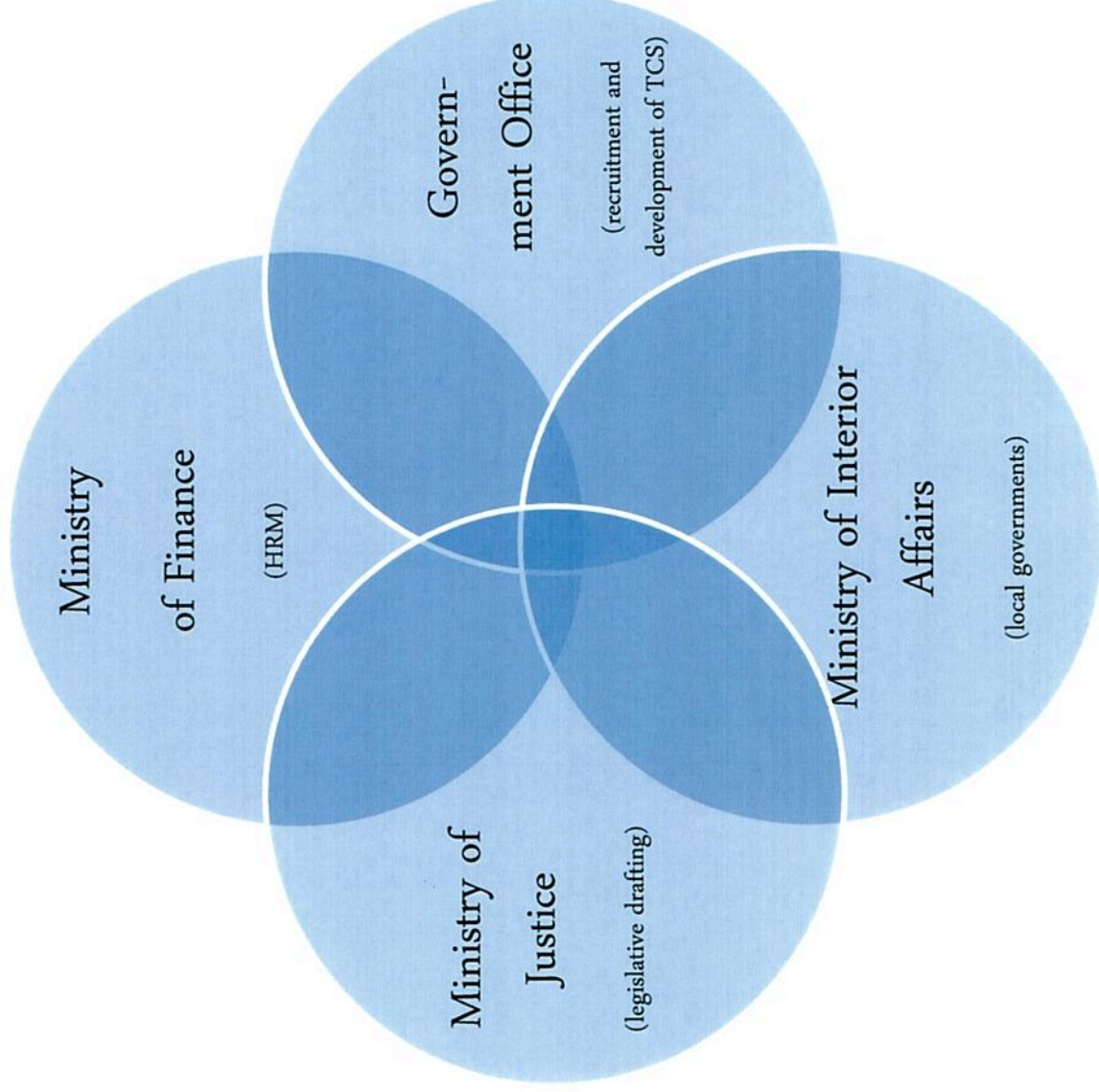
28 March 2017, Tunis

Estonia

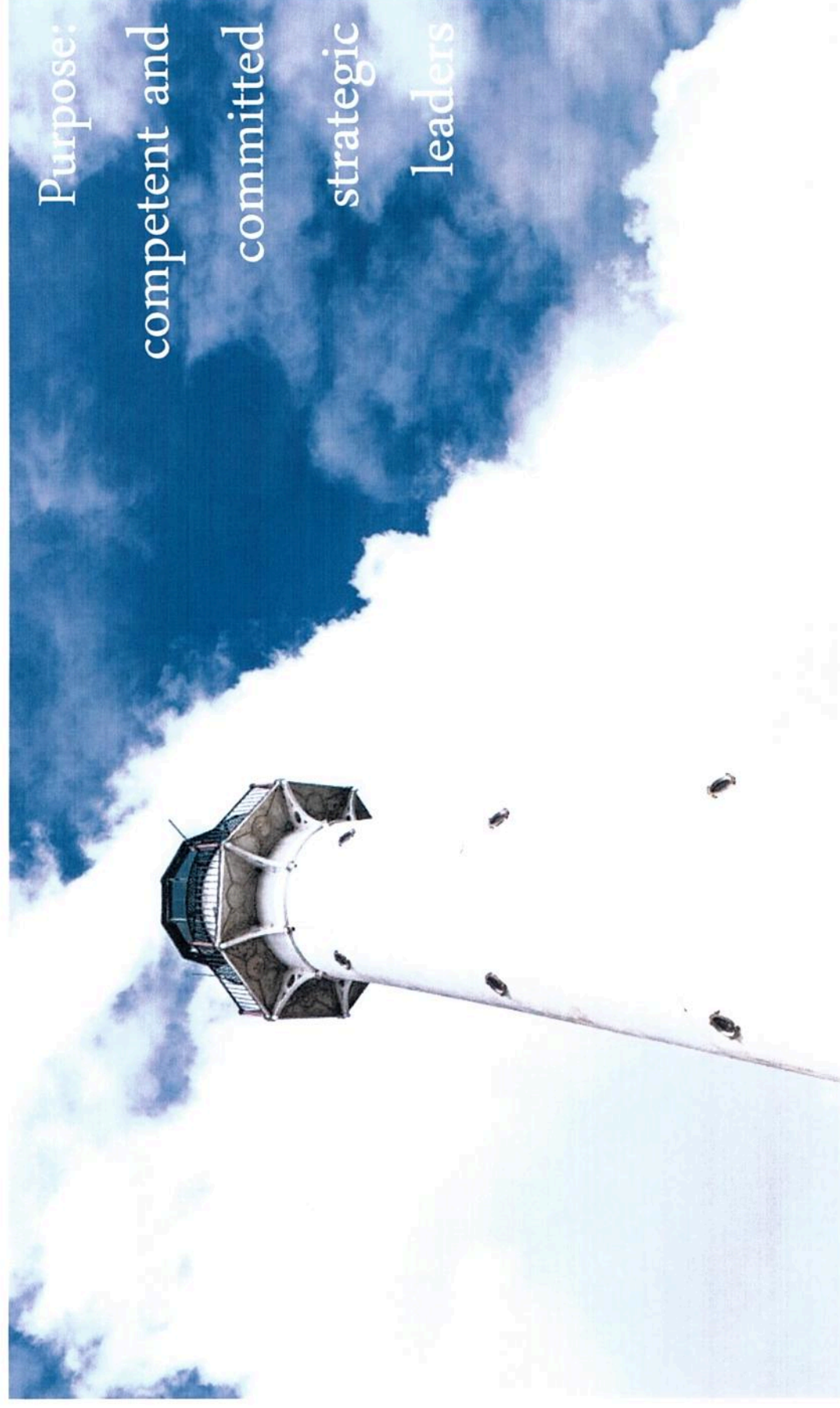
- population: 1.3 million
- area: 45,339 km²
- independence: 1918-1940 and since 1991
- member of: EU, NATO, WTO, OECD, DIGITAL 5
- currency: Euro



Coordination of Civil Service



Top Civil Service Excellence Centre



Purpose:
competent and
committed
strategic
leaders

Legal Frame

Public Service Act 1.04.2013:

- Fixed service period – 5 years
- Recruitment via open competitions (excl. some positions)
- Top Civil Service Selection Committee

Special regulation for recruitment, selection, assessment and development of top civil servants (sub-law from 26.06.2013):

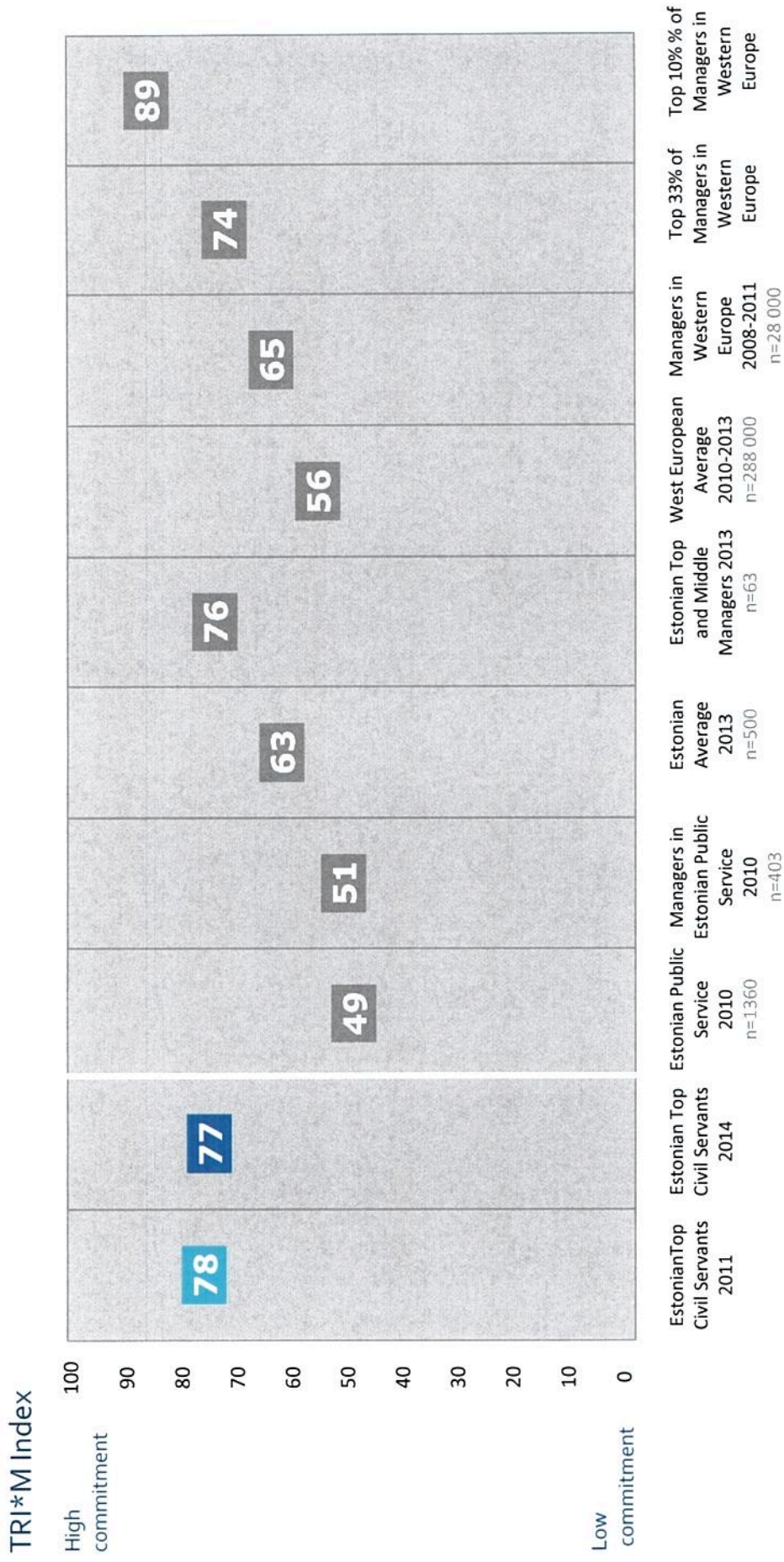
- Requirements – sufficient education, managerial experience and language skills + competencies according to the competency framework
- Compulsory participation in assessment and development
- Pool of potential top civil servants

Top Civil Servants

96 highest non-political positions:

- 1 Secretary of State and 11 Secretaries General of the ministries
- 53 Deputy Secretaries General of the ministries
- 31 Directors General of boards and inspectorates
- Average age 45,5 years (min 34, max 67)
- 80% men, 20% women
- Ca 80% - former position middle level manager in civil service
- 10% of the positions vacant

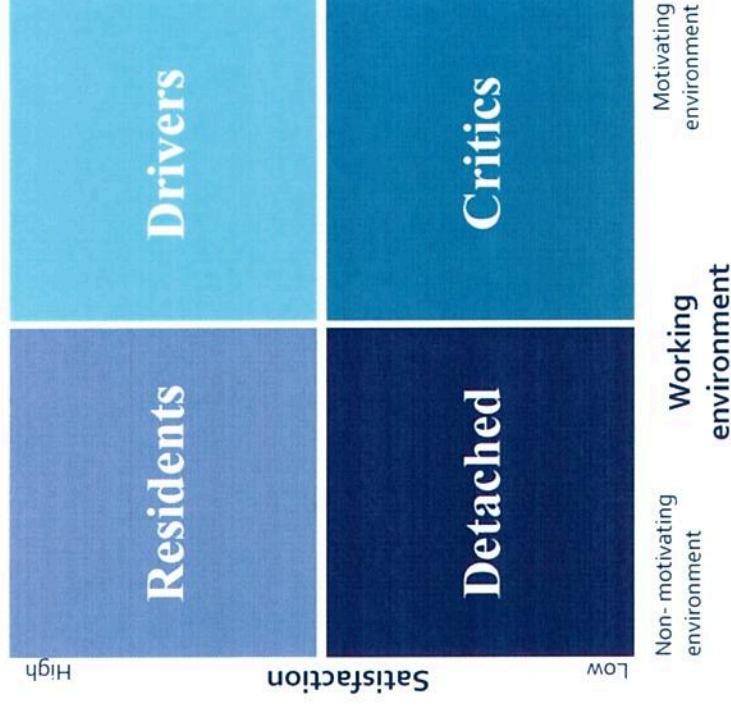
Commitment of Estonian Top Civil Servants



Commitment of Estonian Top Civil Servants (TCS) and different reference groups (Emor, 2014)

Employee typology

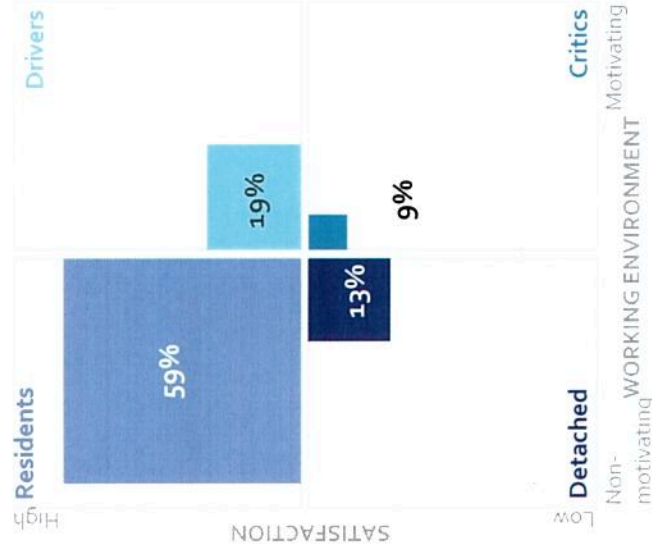
- very satisfied
- fulfilled by their work without perceiving a motivating environment
- have a stabilizing effect on the company
- rather security driven / conscious
- straightforward, however, need to be directed
- dissatisfied
- disconnected from the company
- de-motivated by work environment
- more frustrated than dedicated
- source of contagion for negative climate
- underutilized resources for the company



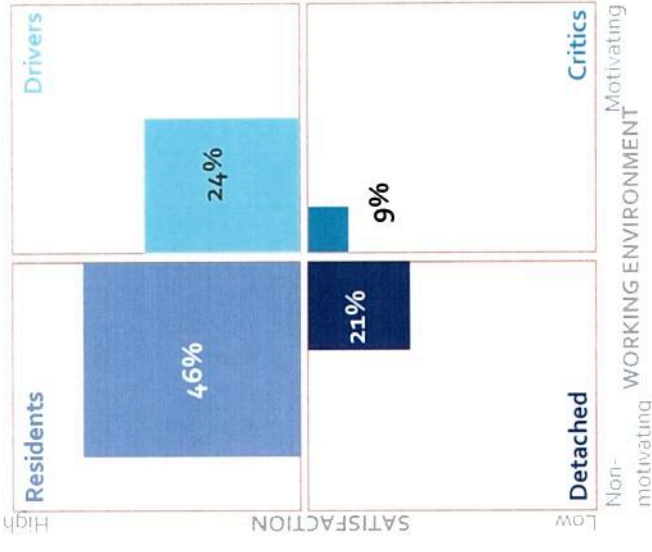
- strongly identify with corporate objectives
- high level of loyalty to the company
- belief in the future vision and the competitive ability of the company
- the company provides employees with a motivating environment
- inspire and motivate other colleagues via their self initiative and readiness to cooperate
- in some sense convinced about the company, but unhappy with it on a personal level
- rather critical, therefore difficult to lead
- firm belief in the competitive ability of the company
- individualistic, interested only in their own professional advancement
- provide impetus for change
- likely to change jobs when interesting opportunities come up

Commitment Typology of Estonian TCS


TRI*M Index
 Top Civil Servants 2011




TRI*M Index
 Top Civil Servants 2014

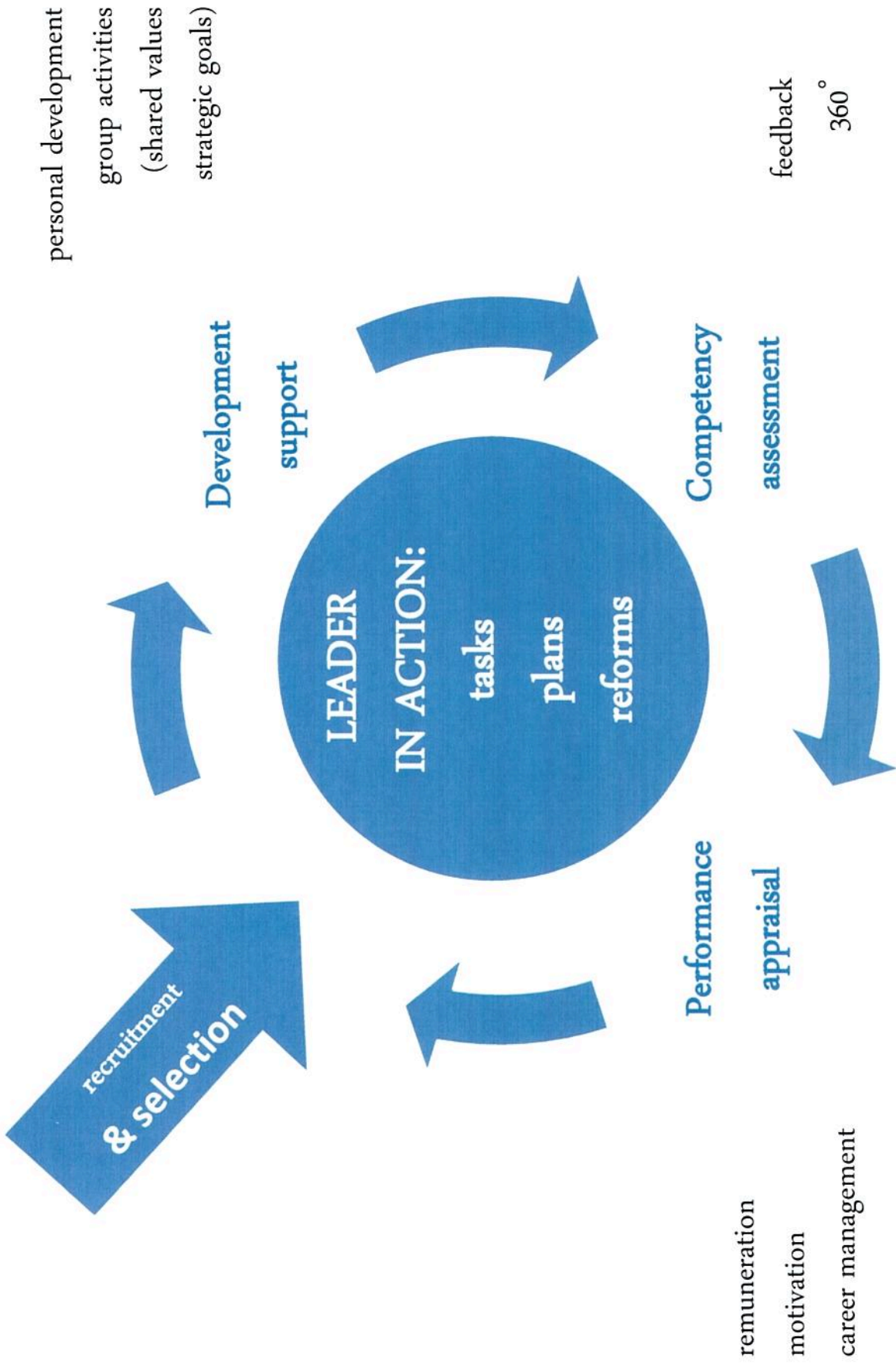


(Emor, 2014)

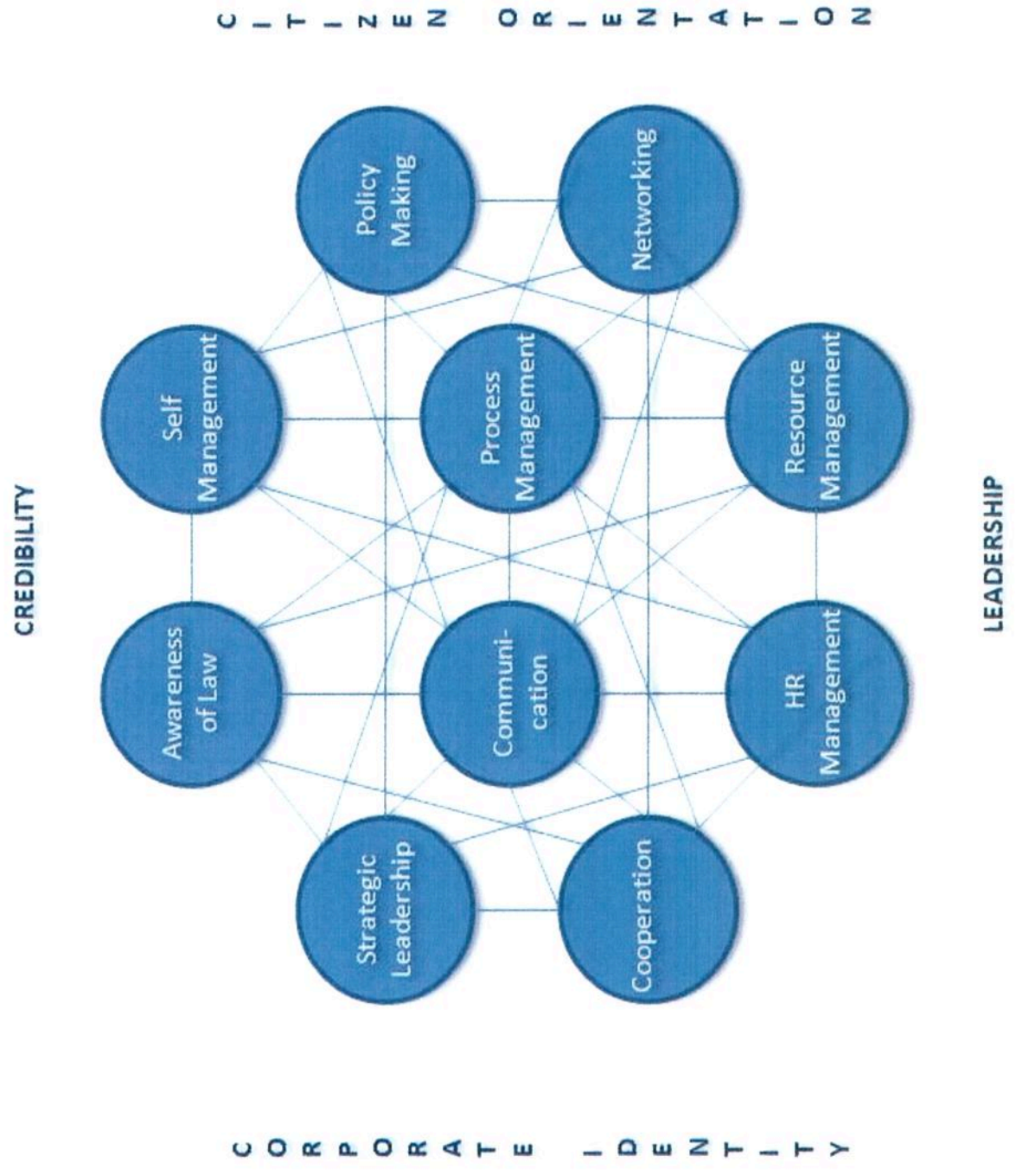
Challenges

- How to attract and recruit good candidates to CS?
- How to increase the number of drivers among the top group?
- How to support common public service culture and cross-governmental cooperation?
- How to develop and motivate TCS?
- How to improve leadership quality in CS?

Leadership Development System



Competency framework of Estonian Top Civil Servants (2009)



Recruitment and selection

Goals:

- To find the best candidate to the vacant position
- Avoid politicization
- Top Civil Service Selection Committee
- Open competitions for DSG-s and DG-s
- Appointment by the head of administrative agency
- Evaluation interview with SG candidate
- Appointment by the Government

Whom are we looking for?

- Requirements from the Civil Service Act and the sub-law regulating selection and development of TCS
- Competencies according to Competency Framework
- Specialized knowledge and skills
- Organizational context
- Challenges ahead

- Recruitment source task discussed in the committee
- Secretary General – owner of the competition in the committee

Attractive?

KONKURSITAEDE

Riigisekretär kuulutab välja avaliku konkursi
**JUSTIITSMINISTEERIUMI
ÕIGUSPOLIITIKA ASEKANTSLERI**
ametikohta täitmiseks

Õiguspoliitika asekancleri põhiülesanneteks on riigi õiguspoliitika kavandamine ja elluviimine, õigusloome koordineerimine, õiguse süsteemse arendamise tagamine, õigusaktide kvaliteedi ja õigusloome protsessi pidev parandamine, õiguspoliitika osakonna juhtimine, sh vastutamine osakonnale pandud ülesannete ja korrekse täitmise eest, osakonna tööajutuse määramine ning järelevälve teostamine osakonna tööülesannete ja tööplaani täitmise üle.

Kandidaadile esitatavad nõuded:

1. magistrikraad või sellega vastav kvalifikatsioon õigusteaduse erialal;
2. teenistus vanemametnike põhirühmi kuuluv või vaitaval ametikohtal riigi- või kohaliku omavalitsuse ametiasutuses või organis kaks aastat või muul kõrgharidust nõudval tool asutuse või ametikohta töövaldkonnas neli aastat;
3. vähemalt 3-aastane juhtimiskogemus;
4. riigi põhiõiguste (põhiseadus ja põhiseaduslikud seadused), kodanike õiguste ja vabaduste, avaliku halduse organisatsiooni ja avalikku teenistust reguleerivate õigusaktide tundmine;
5. asutuse tegevusala kohta, ministeeriumi valitsemisala ja neli reguleerivate õigusaktide põjalik tundmine, asjaajamiskorra aluste tundmine;
6. väga head teadmised Euroopa Liidu institutsioonidest, organisatsiooni struktuurist ning õigussüsteemist ja selle rakendamist; Euroopa Liidu otsuste tegemise protsessi tundmine; põjalikud teadmised ametikohta töövaldkonnas Euroopa Liidu kontekstis; juhtimisalased teadmised ja oskused, sealhulgas juhtimisprintsipiide tundmine ja praktilise rakendamise oskus, oskus planeerida tööprotsessi ja alluvate tööd;
8. hea suhtlemisoskus, sealhulgas oskus korraldada koostööd avalike huvide elluviimise ja suhelda avalikkusega;
9. eesti keele oskus Vabariigi Valitsuse 20.06.2011 määruses nr 84 "Avaliku teenistuja tööala ning juhtimisest isikust ettevõtja eesti keele oskuse ja kasutamise nõude" sätestatud C1 või sellega vastaval tasemel ja inglise keele oskus kõrgetasemel või kahe võrkeele (sh üks keeltest inglise keel) oskus kesktasemel ametialase sõnavara valdamisega;
10. ülevaate omanine riigi infosüsteemidest, asutuse tegevusvaldkonna infosüsteemide tundmine, teadmised infotehnoloogia rakendamise üldpõhimõtetest ja kasutamise võimalustest, ametikohtal vajalike arvutiprogrammide ja andmekogude käsitlemise oskus;
11. ametikohtal nõutavad majandusalased teadmised, sealhulgas turumajanduse üldpõhimõtete, avalikusektori majandustegevuse ja riigieelarve koostamise põhimõtete tundmine;
12. strateegilise juhtimise ja inimressursi juhtimise alased teadmised ja oskused;
13. meeskonnatööoskus, sealhulgas oskus teisi kaasata ja valmidus teha koostööd;
14. protokoll ja etiketi hea tundmine.

Justitsministeeriumi õiguspoliitika asekancleri tootasu on 3250 eurot (bruto).

Kandidaatidel palume esitada:

- kirjalik avaldus;
- elulookirjeldus;
- tunnistuse või diplomi koopia vajaliku kvalifikatsiooni või hariduse kohta;
- omakaeline kiirintus, et kandidaat vastab teenistusse asumiseks avaliku teenistuse seaduses sätestatud nõuetele
- essee teemal „Mida mina teeksin justitsministrina õiguspoliitika arendamiseks“, essee soovitatav pikkus 2 lehekülge

Dokumendid palume esitada 7. märtsiks 2012. a kõrgemate riigiametnike konkursi- ja atesteerimiskomisjoni aadressil Rahukohtu 3, Tallinn 15161, margusõnaga „JUSTIITSMINISTEERIUMI ÕIGUSPOLIITIKA ASEKANTSLERI KONKURSS“ või digitaalselt allkirjastatuna elektronposti aadressil tippjuhud@riigikantselei.ee.

Riigikantseleil juures legitseva kõrgemate riigiametnike konkursi- ja atesteerimiskomisjoni esimene koosolek toimub 14. märtsil 2012. a kell 15.00 Aadressil Rahukohtu 3, Tallinn. Lisainfo telefonil 693 5460 (Riigikantselei) või 620 8132 (Justitsministeerium).

New approach



VABARIIGI VALITSUS

Avatud turud.
Tõhus järelvalve.
Tulemuslikud protsessid.



Otsime võimekat juhti
Veterinaar- ja Toiduamet
peadirektoriks,

Kelle suurtunneteks on armastus loomade eest ja
muudamine, et loomadele oleks võimalik sõltumata
kõigis olukordades. Lisaks teavitada töötajaid ja
kliente, et kõik on võimalik ja võimalik on
kõik, mis on võimalik.

Dokumendid palume saata hiljemalt 27. jaanuaril 2015. a
Lisavõtte aadressil inglismaa@toiduamet.ee
ja telefonil 692 3460.

Avatud turud on 26. septembril, kus sõlmivad
Uutse investitsiooni Eesti riigis.
TULE KOJUNDA EESTI TULEVIKOO!



VABARIIGI VALITSUS

Tervem keha.
Kindlam vaim.
Säravamad tipud.



Otsime võimekat juhti Kultuuriministeeriumi
spordi asekanteriks,

Kelle tööks on sportivuse ja tervise edendamine ja
sõbrade, sõprade ja kolleegide vahelise
koostöö loomine. Lisaks teavitada töötajaid ja
kliente, et kõik on võimalik ja võimalik on
kõik, mis on võimalik.

Dokumendid palume saata hiljemalt 22. jaanuaril 2015.
Täpsem info: www.rigikantselei.ee/tippajalut, tel. 692 34 60.

Avatud turud on 26. septembril, kus sõlmivad
Uutse investitsiooni Eesti riigis.
TULE KOJUNDA EESTI TULEVIKOO!



VABARIIGI VALITSUS

Rail Balticuga Euroopasse.
Kiirteed mööda Tartusse.
Jalgrattaga kõikjale.
Õhtuks tervelt koju.

Otsime võimekat juhti
Majandus- ja Kommunikatsiooni-
ministeeriumi transpordi
asekanteriks,

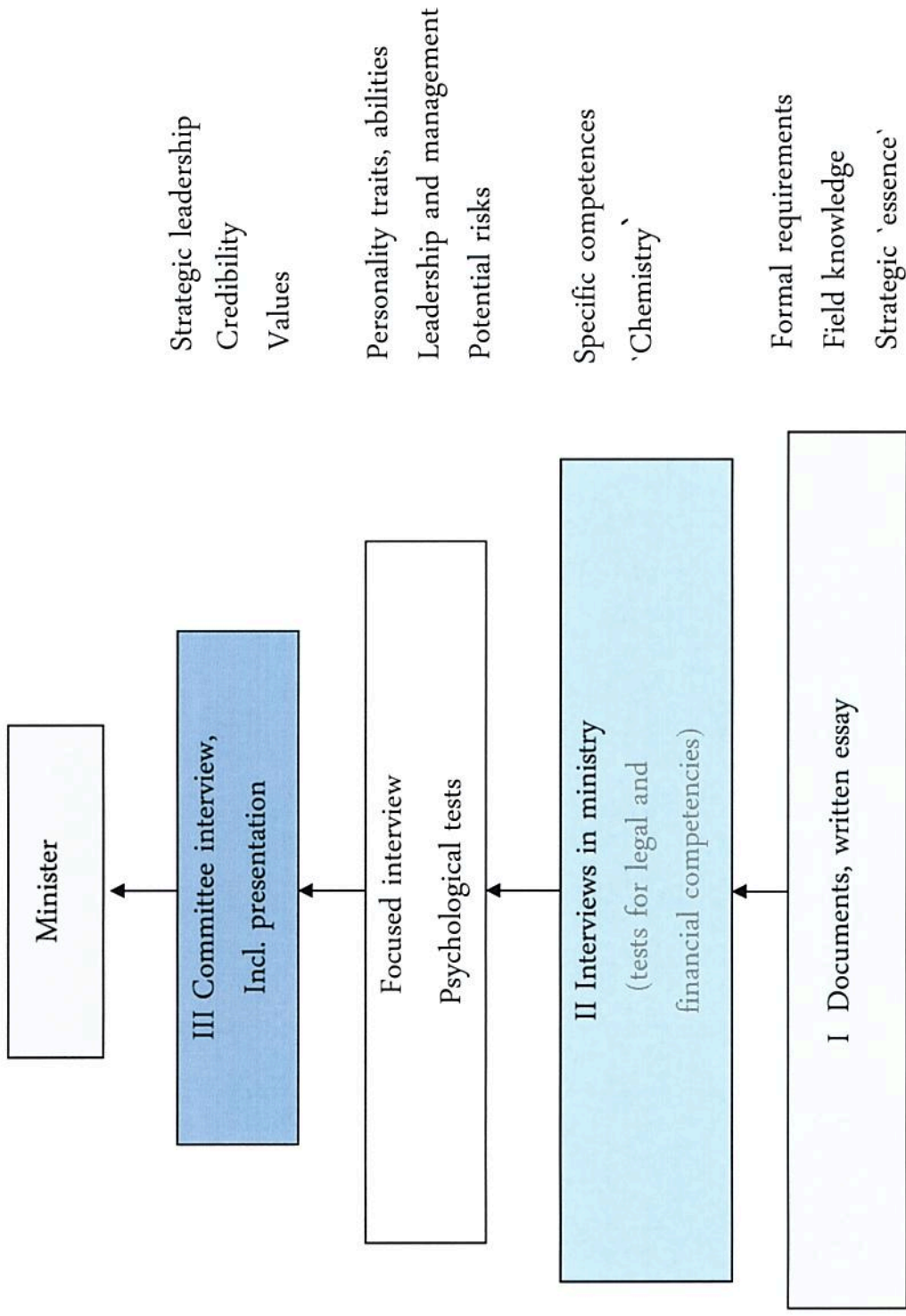
Kelle suurtunneteks on teadaolevate
olukordade, kiire ja mugavate liikumise võimalused nii maas
merel kui ka õhus.

Dokumendid palume saata hiljemalt 28. jaanuaril 2015. a
Lisavõtte aadressil inglismaa@tm.ee
tippajalutide koostööna hiljemalt telefonil 692 3460.

Avatud turud on 26. septembril, kus sõlmivad
Uutse investitsiooni Eesti riigis.
TULE KOJUNDA EESTI TULEVIKOO!



Spotting the Right One



Lessons learned

- Keep it credible!
- Provide added value to your client
- Selection as bilateral process
- Ongoing improvement

Thank you!

Külli Toomet-Björck

kylli.toomet-bjorck@riigikantselei.ee